

Groepsbeslissingen: kwaliteit, autoriteit en vertrouwen

Tim Baartmans & Laszlo Kosolovsky¹

Abstract:

In dit artikel onderzoeken we (a) welke effecten de besluitvormingsprocedure van kleine groepen (wetenschappers en/of beleidsmakers) met een maatschappelijke verantwoordelijkheid heeft op de kwaliteit van hun beslissingen en (b) wat de consequenties hiervan zijn voor de positie van de groep binnen de maatschappelijke context, dat wil zeggen, hoe de besluitvormingsprocedure de autoriteit en betrouwbaarheid ('trustworthiness') van de groep kan beïnvloeden. We behandelen drie van deze procedurevormen: het klassieke consensusideaal, de berekende gemiddelde mening zoals verdedigd door James Surowiecki en Miriam Solomon en dat wat John Beatty en Alfred Moore deliberatieve aanvaarding noemen. Elk model toetsen we aan het bekende *Challenger*-voorbeeld. We concluderen dat het voorstel van Beatty en Moore, alhoewel niet perfect, toch het meest beloftevol van de drie is voor de kleine groep wetenschappers met een maatschappelijke verantwoordelijkheid, omdat deze procedure (a) de nadruk legt op de kwaliteit van de gevoerde discussie en daarmee de grootste kans biedt op goede beslissingen en (b) dit potentieel een zeer transparante procedure is, wat de betrouwbaarheid en daarmee de autoriteitsaanspraak van de groep ten goede komt. Bovendien beargumenteren we, door een nieuw concept van metaconsensus te lanceren, dat een zuiver procedurele benadering van consensusvorming de kwaliteit van groepsbeslissingen nog verder kan verbeteren.

Van oudsher en tot op de dag van vandaag hebben zowel wetenschappers als leken, wat betreft groepsbeslissingen, een groot vertrouwen gesteld in de rationele discussie om tot een gezamenlijk besluit te komen. Wederzijdse argumentatie zorgt er idealiter voor dat denkfouten gecorrigeerd worden en er consensus ontstaat over wat de beslissing moet zijn. Maar dit consensusideaal is niet zonder gevaar: sociale druk op minderheden en (zelf)censuur kunnen het gevolg zijn van de druk die een groep ervaart om een consensus te bereiken. Psychosociale mechanismen kunnen zo een eerlijke discussie en daarmee een goede besluitvorming ernstig belemmeren. Daarom is het zinnig alternatieve

¹ De namen van de auteurs staan in alfabetische volgorde: zij hebben op gelijke wijze bijgedragen aan deze publicatie. De auteurs zouden graag de anonieme referees, Jan de Winter, Jeroen van Bouwel en Astrid Elbers bedanken voor hun bruikbare opmerkingen op vorige versies van deze paper. Dit onderzoek kwam deels tot stand via onderzoeksproject G.0122.10 aan de Universiteit Gent.

besluitvormingsprocedures te ontwikkelen. Onze interesse gaat hier uit naar besluitvorming door kleine groepen (wetenschappers en/of beleidsmakers) met een maatschappelijke verantwoordelijkheid. We onderzoeken (a) welke effecten de besluitvormingsprocedure van zo'n groep heeft op de kwaliteit van hun beslissingen en (b) wat de consequenties hiervan zijn voor de positie van de groep binnen de maatschappelijke context, dat wil zeggen, hoe de besluitvormingsprocedure de autoriteit en betrouwbaarheid ('trustworthiness') van de groep kan beïnvloeden. We behandelen drie van deze procedurevormen: het klassieke consensusideaal, de berekende gemiddelde mening zoals verdedigd door James Surowiecki en Miriam Solomon en dat wat John Beatty en Alfred Moore deliberatieve aanvaarding noemen. Elk model toetsen we aan het bekende *Challenger*-voorbeeld. We concluderen dat het voorstel van Beatty en Moore, alhoewel niet perfect, toch het meest beloftevol van de drie is voor de kleine groep wetenschappers met een maatschappelijke verantwoordelijkheid, omdat deze procedure (a) de nadruk legt op de kwaliteit van de gevoerde discussie en daarmee de grootste kans biedt op goede beslissingen en (b) dit potentieel een zeer transparante procedure is wat de betrouwbaarheid en daarmee de autoriteitsaanspraak van de groep ten goede komt. Bovendien argumenteren we hoe een zuiver procedurele aanpak voor consensusvorming de kwaliteit van groepsbeslissingen verder kan verbeteren. Samengevat: In deel 1 definiëren we onze probleemstelling aangaande groepsbeslissingen en zetten we het klassieke consensusideaal uiteen. In deel 2 evalueren we groepsbeslissingen als gemiddelde mening. Deel 3 behandelt groepsbeslissingen als deliberatieve aanvaarding en lanceert het concept 'metaconsensus'. Tenslotte besluiten we in deel 4 met een overzicht van hetgeen aan bod kwam in dit artikel en schilderen we een toekomstbeeld voor discussies over groepsbeslissingen en consensusvorming.

1. PROBLEEMSTELLING: GROEPSBESLISSINGEN EN HET CONSENSUSIDEAAL

1.1. Rationele discussie, het consensusideaal en groepsdenken

Het geloof in de waarde van rationele discussie kent een lange traditie en is een van de pijlers van de complexe mondiale samenleving van vandaag. Politici in democratische samenlevingen gaan met elkaar en het publiek de discussie aan voordat zij hun stem uitbrengen op een wetsvoorstel. Advocaten argumenteren tegen elkaar voordat de rechter of jury een uitspraak doet. Wetenschappers proberen de 'waarheid' zo dicht mogelijk te benaderen door rationele en empirische bewijsgronden aan te voeren op conferenties en via vakliteratuur. In het alledaagse leven voeren kleine en grotere groepen mensen constant discussies om uit te maken wat het beste is om te doen. Via rationele dialoog en argumenten van de ander worden redeneerfouten idealiter aan het licht gebracht en hersteld. Wederzijdse kritiek zorgt ervoor dat de uiteindelijke collectieve beslissing beter² is dan die van een individu of groep

² Wanneer we spreken over een 'betere', de 'beste' of de 'juiste' beslissing bedoelen we gepast gegeven de beschikbare informatie. Idealiter is het de beslissing waarvan we achteraf, nadat de effecten gebleken zijn, kunnen zeggen dat deze beslissing de gewenste resultaten opleverde. Maar

waarbinnen geen discussie plaatsvond. Soms, zoals in de democratische politiek, beslist de groep door te stemmen, in andere gevallen dient er een unanieme beslissing genomen te worden, zoals bij Amerikaanse rechtbankjury's. In beide gevallen is de vooronderstelling dat de voorafgaande rationele discussie een cruciale rol speelt in het bereiken van de beste beslissing³. Volgens dit principe is de meest succesvolle discussie dan ook een discussie die eindigt met het bereiken van een consensus. Het is precies die consensus die moet garanderen dat iets objectief 'waar' is (in het geval van wetenschap) of 'juist' (bepalen van beleid, rechtspraak, en dergelijke). Dit principe wordt soms heel letterlijk toegepast in de praktijk, denk aan de unanimiteitseis bij juryrechtspraak of raden van bestuur.

Maar ondanks het feit dat dit discussie- of, wat extremer, dit consensusideaal zeer wijdverspreid is, zijn er redenen om de geldigheid ervan ernstig in twijfel te trekken. Irving Janis⁴ introduceerde de term 'groepsdenken' (*groupthink*) om te verwijzen naar een fenomeen waarbij rationele discussie binnen een groep leidt tot polarisatie en onderdrukking van afwijkende visies. Groepsdenken is een combinatie van sociale en psychologische mechanismen die leidt tot irrationele besluitvorming.⁵ Vooral groepen waarvan de leden zich met elkaar verbonden voelen en die onder grote druk staan een inhoudelijke consensus te bereiken, zijn er gevoelig voor. Enkele symptomen zijn a) het onder druk zetten van leden met afwijkende visies, b) een illusie van onaantastbaarheid en daarmee samengaand risicovol gedrag, c) 'collectieve rationalisatie': het negeren van waarschuwingen en aanwijzingen voor een andere visie, d) zelfcensuur door leden, e) het 'beschermen' van de groep door het achterhouden van informatie die de visie van de groep ondermijnt en f) een stereotypering van concurrerende groepen.⁶ Deze mechanismen zorgen ervoor dat de 'rationele' discussie niet leidt tot het elimineren van denkfouten en daarmee tot betere beslissingen, maar juist tot polarisering, het negeren van tegenargumenten en extremere besluitvorming. Beslissingen genomen door aan groepsdenken lijdende groepen zijn vaak slechter dan de beslissing die de groep genomen zou hebben door middel van een stemming zonder rationele discussie.

gegeven de inherente onzekerheid betreffende de effecten van elke beslissing bedoelen we met 'beste' de meest rationele of epistemisch gerechtvaardigde, gezien de kennis die voorhanden is. Een keuze kan achteraf ook de gewenste effecten opleveren terwijl zij epistemisch niet gerechtvaardigd was, wanneer deze bijvoorbeeld tot stand kwam door een blinde gok. Maar wanneer wij over 'beste' spreken, bedoelen we dus 'beste' in de zin van 'het gewenste resultaat opleverend' én 'meest epistemisch gerechtvaardigd'.

³ Merk op dat in een democratie de rationele discussie vooraf een belangrijke rol speelt, maar de legitimatie van de beslissing (i.e. wat als 'beste' beslissing zal gelden) hangt af van de aggregatie van de stemmen, niet van het voorafgaande beslissingsproces.

⁴ I. JANIS, *Victims of Groupthink: A psychological study of foreign-policy decisions and fiascos*, Boston, Massachusetts, Houghton Mifflin, 1972.

⁵ Zie voor een overzicht van empirisch onderzoek naar het *groupthink* fenomeen: J. ESSER, 'Alive and Well after 25 Years: A Review of Groupthink Research', *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, Vol. 73, Nos. 2/3, February/March, pp. 116–141

⁶ D. TOLLEFSEN, 'Group Deliberation, Social Cohesion, and Scientific Teamwork: Is There Room for Dissent?', *Episteme: A journal of Social Epistemology*, Volume 3/2006, pp. 37-51, (pp. 39)

1.2. Slachtoffers van groepsdenken: NASA en het Challenger-ruimteveer

Een veelbesproken voorbeeld van groepsdenken is de desastreuze beslissing van de NASA om het Challenger-ruimteveer te lanceren ondanks waarschuwingen van ingenieurs van MTI (Morton Thiokol Incorporated, een particulier die de raketten leverde) dat een extreem lage temperatuur tijdens de lancering defecten kon veroorzaken aan de zogenaamde O-ringen. Op de dag van de lancering was de temperatuur inderdaad extreem laag (lager dan bij alle eerdere ruimteveerlanceringen), maar desalniettemin besloot de NASA-top door te gaan met de lancering. De O-ringen begaven het, het ruimteveer ‘ontplofte’ en zeven mensen kwamen om.

Aan de beslissing gingen verschillende *flight readiness review meetings* vooraf waar de lancering het onderwerp van discussie was. De waarschuwingen van de ingenieurs waren bekend. Dat er toch werd besloten te lanceren is volgens Moorhead, Ference & Neck te wijten aan het groepsdenkenfenomeen: na 55 succesvolle lanceringen leed de NASA-top aan de illusie van onkwetsbaarheid, de bedenkingen van de ingenieurs werden gerationaliseerd (eigenlijk werd het feit dat ze niet sluitend konden *bewijzen* dat de O-ringen het zouden begeven als argument gezien om hun waarschuwing te negeren), er werd aanzienlijke druk uitgeoefend op het MTI-management om hun aanvankelijke negatieve advies te herzien (met succes, MTI veranderde zijn mening en bracht een positief advies uit, de kennis van hun ingenieurs negerend), enkele leden van NASA censureerde zichzelf (ze lieten hun aanvankelijke scepsis varen toen bleek dat ‘de groep’ duidelijk vóór lancering was) en zo ontstond de illusie van unanimiteit⁷.

Het Challenger-voorbeeld maakt duidelijk hoe het streven naar consensus kan leiden tot irrationele en risicovolle beslissingen. En ook hoe in een groep van experts met een rationele discussiecultuur sociaalpsychologische mechanismen de besluitvorming in grote mate bepalen. Het is onder andere de druk om consensus te bereiken die ervoor zorgt dat bovengenoemde fenomenen zich voordoen (onderdrukking, (zelf)censuur). Dit leidt tot de ogenschijnlijk paradoxale conclusie dat dát wat moet leiden tot de beste resultaten, namelijk de juiste beslissing door het uitfilteren van

⁷ In het Marshall rapport van manager Stanley Reinartz aan directeur William Lucas lezen we het volgende: “[...] an issue had been resolved, that there were some people at Thiokol who had a concern about the weather, that that had been discussed very thoroughly by the Thiokol people and by the Marshall Space Flight Center people, and it had been concluded agreeably that there was no problem, that he had a recommendation by Thiokol to launch and our most knowledgeable people and engineering talent agreed with that” (PRESIDENTIAL COMMISSION, (Report of the Presidential Commission on the Space Shuttle Challenger accident’, Washington, DC: United States Government PrintingOffice, 1986, Available at <http://history.nasa.gov/rogersrep/genindex.htm>, Last accessed January 9, 2014, (pp. 100-101)). Reinartz maakte hier dus een misleidende claim, aangezien enkele van Thiokol en Marshall’s vertegenwoordigers, onder andere Thiokol ingenieur Arnie Thompson en Roger Boisjoly, en Marshall ingenieurs Ben Powers en Keith Coates, niet akkoord gingen met de aanbeveling te lanceren. (J. DE WINTER & L. KOSOLOSKY, ‘The epistemic integrity of NASA practices in the Space Shuttle Program’, *Accountability in Research*, 20:2/2013, pp. 72-92).

⁸ G. MOORHEAD, R. FERENCE and C.P. NECK, ‘Group decision fiascoes continue: Space shuttle Challenger and a revised groupthink framework’, *Human Relations*, 44/1991, pp. 539-550 (pp. 241-144).

redeneerfouten via een rationele discussie, in sommige situaties een tegenovergestelde uitwerking heeft. Aanvankelijke scepsis en afwijkende ideeën worden niet gebruikt om de heersende overtuiging kritisch te evalueren, maar worden gemarginaliseerd of geëlimineerd juist *tijdens* het proces van de rationele discussie.

1.3. Unanimiteit, autoriteit en transparantie

Door het wijdverspreide vertrouwen in de rationele discussie ervaren we consensus en unanimiteit vaak als een bewijs van de juistheid van een beslissing of perspectief: wanneer een groep rationele mensen na een discussie tot dezelfde conclusie komt, dan moet deze wel de juiste zijn⁹. Deze redenering heeft zijn weerslag in de praktijk: unanieme besluiten worden vaak automatisch aanvaard als correct en lijken verder kritisch onderzoek overbodig te maken. Amerikaanse rechtbankjury's *moeten* zelfs een unaniem oordeel vellen. Unanimiteit en consensus worden geassocieerd met autoriteit op een bepaald vakgebied of met betrekking tot een specifieke kwestie. Terwijl er, zoals hierboven beschreven, juist reden is om serieuze vraagtekens te zetten bij de kwaliteit van beslissingen die genomen werden door groepen die onder druk staan een consensus te bereiken. Het ontbreken van consensus wordt ook regelmatig aangevoerd als argument om de autoriteit van een bepaalde groep in vraag te stellen. Vooral de wetenschap, juist door haar open en steeds her-evaluerende karakter, wordt op deze manier geridiculiseerd ("Hoe kunnen we de wetenschappers geloven als ze het onderling niet eens zijn?"). Deze denkwijze creëert een serieuze druk op bijvoorbeeld wetenschappelijke adviesorganen om consensus te bereiken voordat ze daadwerkelijk een advies uitbrengen. John Beatty en Alfred Moore beschreven bijvoorbeeld hoe een team van genetici een uitspraak moest doen over de risico's op genetische defecten veroorzaakt door lage dosis radioactieve straling en hoe zij daarbij de autoriteit van hun discipline en het comité zelf een belangrijke rol lieten spelen. Ze deden dit uit angst het vertrouwen van het publiek te verliezen en politieke rivalen het argument van onenigheid te geven. De *Atomic Energy Commission* bijvoorbeeld, zou de onderlinge onenigheid binnen het comité onmiddellijk gebruiken om hun autoriteit in twijfel te trekken. Dit verhoogt de druk om tot een consensus te komen aanzienlijk en vergroot daarmee de kans op groepsdenken-achtige fenomenen.¹⁰¹¹ Daarnaast - Beatty en Moore wijzen hier terecht op - moedigt een unanimiteitsvereiste misleidende

⁹ Het voeren van een discussie volgens het consensusideaal komt neer op een poging tot een unaniem besluit te komen door een consensus te bereiken over wat de beste beslissing zou zijn. Maar merk op dat 'unanimiteit' op zich niet perse betekent dat er een consensus bereikt is: iemand kan de groepsbeslissing onderschrijven maar er tegelijkertijd een andere opinie op na houden. Het is precies deze mogelijkheid waar gebruik van gemaakt wordt in een van de alternatieven voor het consensusideaal die we zullen bespreken in wat volgt, namelijk het model van Beatty en Moore.

¹⁰ J. BEATTY, 'Masking Disagreement among Experts', *Episteme: A Journal of Social Epistemology*, 3(1)/2006, pp. 52-67.

¹¹ J. BEATTY and A. MOORE, 'Should we aim for consensus?', *Episteme: A journal of Social Epistemology*, Volume 7/2010, pp. 198-214. (p. 208)

rapportering aan naar het publiek toe over de staat van wetenschappelijke overeenstemming.¹² Wetenschap verliest door dergelijke mechanismen haar transparantie en zo ontstaat het gevaar dat we wetenschappers gaan beschouwen als orakels. “We zouden bij hen terecht moeten kunnen voor wat zij weten, en ook voor de mate waarin zij het eens of oneens zijn.”¹³ Het consensusideaal brengt dus risico’s met zich mee, namelijk groepsdenken en de daaruit volgende potentieel slechte beslissingen en het verlies van transparantie van wetenschappelijke of politieke organen.¹⁴

1.4. Twee mogelijke alternatieven voor het consensusideaal

Janis¹⁵ deed een aantal aanbevelingen om groepsdenken te voorkomen, onder andere het aanmoedigen van het uiten van afwijkende meningen en het installeren van meerdere onafhankelijke subgroepen die hetzelfde probleem moeten oplossen. Deze aanbevelingen zijn niet onproblematisch (kunnen we van een groepsleider werkelijk verwachten dat hij actief meningen stimuleert die niet met die van hem overeenkomen?) en blijven trouw aan het consensusideaal. In wat hier volgt willen we twee vernieuwende strategieën belichten die beide, zij het op heel andere wijze, de problemen rond het consensusideaal proberen op te lossen. De eerste strategie wordt verdedigd door onder andere Miriam Solomon en James Surowiecki en is radicaal in haar afwijzing van rationele discussie: niet alleen moet consensus geen doel zijn, de discussie moet in zijn geheel niet plaatsvinden. In plaats daarvan kunnen groepsbeslissingen genomen worden door ‘een gemiddelde’ te nemen van de individuele meningen van groepsleden. De tweede strategie is minder radicaal en lijkt op het eerste gezicht op een hooguit subtiele wijze te verschillen van het consensusideaal. John Beatty en Alfred Moore pleiten voor een *ander soort* consensus die zij ‘*deliberative acceptance*’ noemen. Hoewel deze theorieën (vooral die van Surowiecki en Solomon) een groot toepassingsbereik hebben zullen we, zoals we tot nu toe gedaan hebben, onze aandacht vooral besteden aan besluitvorming van relatief kleine groepen wetenschappers of beleidsmakers wiens besluit naast een theoretische ook een maatschappelijke impact heeft.

2. GROEPSBESLISSING ALS GEMIDDELDE MENING

2.1. Surowiecki en Solomon: groepsbeslissing als een berekende gemiddelde mening

¹² (Ibid. p. 200)

¹³ “We should be able to turn to them for what they know, and also [...] for the extent of their agreements and disagreements.” (Ibid, p. 209, eigen vertaling)

¹⁴ We zijn dus niet enkel geïnteresseerd in het epistemische aspect van besluitvormingsprocedures (de kwaliteit van beslissingen in verhouding tot de voorhanden zijnde informatie), maar ook in een sociaal-politiek aspect, namelijk in welke invloed het gebruikte besluitvormingsproces heeft op de relatie met een extern publiek. Ook in de alternatieven voor het consensusideaal zullen we, naast epistemische overwegingen, telkens de consequenties wat betreft transparantie, vertrouwen en autoriteit in ogenschouw nemen.

¹⁵ I. JANIS, Victims of Groupthink, 1972

In *The Wisdom of Crowds* (2005)¹⁶ toont James Surowiecki aan de hand van een groot aantal voorbeelden dat groepen vaak in staat zijn betere beslissingen te nemen dan hun individuele leden. Dit fenomeen op zich is hier niet belangrijk. Waar we wel in geïnteresseerd zijn, is *onder welke voorwaarden* groepen in staat zijn wijze of juiste beslissingen te nemen volgens Surowiecki. Zijn wijze groepen zijn namelijk stuk voor stuk groepen die een beslissing nemen zonder dat er een discussie plaatsvindt. Hun beslissing is niet het resultaat van een bereikte consensus en zelfs niet van een discussie gevolgd door een stemming. Surowiecki's groepsbeslissing is wat Miriam Solomon noemt een *berekende gemiddelde mening* (*average calculated opinion*).¹⁷

Met het volgende voorbeeld van Surowiecki zal duidelijk worden wat hiermee bedoeld wordt: Toen in 1968 de Amerikaanse onderzeeër *Scorpion* op zee verdween, waren er amper aanwijzingen over de oorzaak van de verdwijning en de locatie waar de onderzeeër te vinden zou zijn. Het gebied waar de *Scorpion* gevonden moest worden was zo'n 32 km in doorsnee en enkele kilometers diep. Een haast onmogelijke opgave gezien de minieme hoeveelheid informatie. In plaats van een expert zijn/haar mening te vragen over waar de *Scorpion* gevonden kon worden en daar te gaan zoeken, gebruikte marine officier John Craven een andere strategie. Craven verzamelde een groep mensen met uiteenlopende vakkennis (onder andere wiskundigen, onderzeeërspecialisten en bergers) en vroeg hen ieder apart welk scenario over wat er met de *Scorpion* gebeurd was hen het meest waarschijnlijk leek. Aangezien er extreem weinig informatie voorhanden was, verbaast het niet dat geen van de ondervraagden wist te vertellen wat er precies gebeurd was. Maar Craven combineerde alle scenario's met een wiskundige formule (het Theorema van Bayes) en berekende zo een 'gemiddeld' scenario en daarmee een gemiddelde mening over waar de onderzeeër te vinden zou zijn. De Amerikaanse marine zocht én vond de *Scorpion*: op zo'n 200 meter (!) van de plek waar de groep 'dacht' dat hij zich zou bevinden.¹⁸

Cruciaal is dat het succes in de *Scorpion*-casus werd behaald zónder discussie tussen de leden van de groep en dat de uiteindelijke gemiddelde mening met geen enkele individuele mening overeenkwam. We kunnen alleen maar raden wat de groepsbeslissing geweest zou zijn wanneer deze genomen was door middel van een op consensus gerichte discussie, maar met het oog op de risico's van groepsdenken is het zeer goed mogelijk dat één scenario het meest plausibel geacht zou worden en afwijkende gedachten snel zouden weggerationaliseerd worden. Bijvoorbeeld omdat sommige groepsleden mondiger waren of meer autoriteit of charisma uitstraalden. Of omdat mensen uit een bepaald vakgebied geschikter werden geacht om in te schatten wat er gebeurde dan mensen uit een ander vakgebied. Een matige beslissing zou waarschijnlijk het resultaat zijn geweest. Surowiecki is in

¹⁶ J. SUROWIECKI, *The Wisdom of crowds*, London, Abacus, 2005.

¹⁷ M. SOLOMON, 'Groupthink versus The Wisdom of Crowds: The Social Epistemology of Deliberation and Dissent', *The Southern Journal of Philosophy*, Vol. XLIV/2006, pp. 28-42 (pp. 35).

¹⁸ J. SUROWIECKI, *The wisdom of crowds*, pp. xx-xxi

ieder geval overtuigd van deze mogelijkheid: “[...] te veel communicatie kan, paradoxaal genoeg, de groep als geheel minder intelligent maken”.¹⁹

De *Scorpion*-groep voldoet perfect aan de voorwaarden die volgens Surowiecki noodzakelijk zijn voor intelligente groepsbeslissingen, namelijk *onafhankelijkheid*, *diversiteit*, *decentralisatie* en *aggregatie* (*aggregation*) (Surowiecki, 2005, 10). Onafhankelijkheid houdt in dat individuen op zelfstandige basis een mening vormen. Diversiteit van groepsleden slaat hier op epistemische, en niet op bijvoorbeeld etnische of politieke diversiteit. Dat wil zeggen dat individuen verschillende visies hebben (en deze uiten) en over verschillende informatie beschikken om hun visie kracht bij te zetten. Decentralisatie betekent dat groepsleden zich kunnen specialiseren (dit is minder van toepassing op kleine groepen, we zullen er verder geen aandacht aan besteden). Aggregatie vereist dat er een mechanisme aanwezig is waarmee de individuele overtuigingen van groepsleden kunnen worden ‘opgeteld’ en hiervan een gemiddelde berekend kan worden (het Theorema van Bayes, in het voorbeeld hierboven).

Het voordeel van de onafhankelijkheid van groepsleden tijdens het maken van hun beslissing ligt voor de hand: groepsdenken, censuur en andere negatieve effecten van consensusvorming worden uitgesloten. Iedereen maakt voor zich de best mogelijke beslissing op basis van zijn/haar informatie, zonder daarbij beïnvloed te worden door de visies van andere groepsleden. Het belang van diversiteit, de eis dat groepsleden over verschillende informatie beschikken en verschillende visies hebben op de zaak, voelt intuïtief correct aan, maar is rationeel gezien minder evident. Surowiecki stelt dat wanneer je een diverse, voldoende grote groep mensen een onafhankelijke beslissing laat maken, “[...] de fouten die elk van hen maakt in de zoektocht naar een antwoord elkaar opheffen”.²⁰ Gemaakte fouten van individuen heffen elkaar dus op wanneer de gemiddelde beslissing wordt berekend. Solomon geeft nog een ander argument voor gemiddelde groepsbeslissingen. Ze wijst erop dat individuele meningen vaak gebaseerd zijn op specifieke informatie die bij de groep misschien niet bekend is. Wanneer een individu in een discussie overtuigd wordt of zich om een andere reden conformeert, gaat dit gepaard met het verlies van dat stukje specifieke informatie. Deze informatie wordt door de groep genegeerd wanneer de beslissing wordt genomen na discussie, maar blijft bewaard en wordt meegerekend in een berekende gemiddelde groepsbeslissing. Dus “aggregatie zonder deliberatie behoudt informatie”.²¹ Een diversiteit aan meningen is dus waardevol volgens Solomon, niet omdat divergerende visies een discussie veroorzaken die naar de beste of juiste beslissing zal leiden (het consensusideaal), maar

¹⁹ “[...] too much communication, paradoxically, can actually make the group as a whole less intelligent” (Ibid., p. xix, eigen vertaling).

²⁰ “[...] the errors each of them makes in coming up with an answer cancel each other out” (Ibid., p. 10, eigen vertaling).

²¹ “aggregation without deliberation preserves information” (M. SOLOMON, ‘Groupthink versus The Wisdom of Crowds: The Social Epistemology of Deliberation and Dissent’, *The Southern Journal of Philosophy*, Vol. XLIV/2006, pp. 28-42, pp. 36, eigen vertaling).

omdat de diversiteit ervoor zorgt dat de grootst mogelijke hoeveelheid informatie beschikbaar is voor de groep en mee afgewogen wordt in het besluit.

2.2. Problemen voor de gemiddelde berekende groepsbeslissing

Alhoewel Surowieckis en Solomons argumenten en voorbeelden overtuigend aantonen dat onder bepaalde omstandigheden groepsbeslissingen beter worden genomen door middel van het berekenen van de gemiddelde mening, hebben we ernstige twijfels over het succes van deze techniek bij kleine groepen met een maatschappelijke verantwoordelijkheid, zoals in het NASA-voorbeeld.

2.2.1. Aggregatie van aanwezige vooroordelen

Een eerste probleem wordt aangekaart door Alison Wylie. Zij wijst erop dat bij het aggregeren van individuele meningen, ook vooroordelen worden opgestapeld en vervolgens tot uiting komen in de groepsbeslissing. Als voorbeeld geeft ze onderzoek aan naar vooroordelen rond gender. Zo was er een onderzoek waarin professoren een fictieve kandidaat voor een baan moesten beoordelen louter op basis van een cv. Wanneer de kandidaat Mark Miller heette werd hij door twee derde van de professoren aangenomen. Als er echter Karen Miller op het verder identieke formulier stond, werd de kandidaat maar door minder dan de helft geschikt geacht.²² Mocht het al dan niet aannemen van de kandidaat een groepsbeslissing door aggregatie zijn, dan zou het onder de professoren duidelijk aanwezige vooroordeel hun gemiddelde beslissing bepalen. Wylie: “[...] goed functionerende aggregatie [...] behoudt systematische vooroordelen even getrouw als het de informatie en empirische inzichten van haar groepsleden behoudt.”²³ Surowiecki’s (misschien wat naïeve) stelling dat vooroordelen elkaar opheffen²⁴ is alleen waar wanneer voor de aanwezige vooroordelen van een groep er ongeveer evenveel ‘tegengestelde’ vooroordelen aanwezig zijn. Surowiecki’s antwoord hierop zou kunnen zijn dat, wanneer dit niet het geval is, de groep niet divers genoeg is. Dit antwoord levert een nieuwe vraag op: hoe kunnen we ooit weten of een groep divers genoeg is? Is het mogelijk een groep samen te stellen waarvan je zeker weet dat ze zo divers is dat de eindeloos mogelijke vooroordelen elkaar allemaal tenietdoen? Dat lijkt ons niet. Bovendien: wie moet zo’n groep samenstellen? Surowiecki lijkt te vooronderstellen dat het mogelijk is om vanuit een neutrale positie een zo divers mogelijke groep samen te stellen. Het lijkt ons twijfelachtig of iemand met genoeg kennis van zaken (om diversiteit betreffende een bepaald onderwerp te herkennen in mensen) daadwerkelijk zo’n neutrale positie in kan nemen. Kennis van zaken impliceert namelijk een zekere betrokkenheid bij het onderwerp. Meer kennis van zaken maakt de kans op een daadwerkelijk neutrale positie dan ook

²² A. WYLIE, ‘Socially Naturalized Norms of Epistemic Rationality: Aggregation and Deliberation’, *The Southern Journal of Philosophy*, Vol. XLIV/2005, pp. 43-48, (p. 46).

²³ “[...] well functioning aggregation [...] preserves systematic bias as faithfully as it preserves the information and empirically probative insights held by members of a group.” (Ibid., p. 46, eigen vertaling).

²⁴ J. SUROWIECKI, *The wisdom of crowds*, p. 227

kleiner. Deze overwegingen en het feit dat vele vooroordelen wijdverspreid zijn lijken erop te wijzen dat de techniek van de gemiddelde mening in sommige gevallen vooroordelen niet kan uitsluiten en daarmee de kans op het nemen van juiste beslissingen verkleint.

2.2.2. *Autoriteit, vertrouwen en transparantie*

Aangezien we hier geïnteresseerd zijn in groepen met een maatschappelijke verantwoordelijkheid moeten we rekening houden met de context waarbinnen de besluitvorming plaatsvindt: John Hardwig wijst erop dat we voor onze kennis, als leken maar ook als experts, grotendeels afhankelijk zijn van de getuigenissen van anderen.²⁵ Wij hebben noch de middelen, noch de tijd om na te gaan of we voor al onze overtuigingen goede redenen hebben. En dat geldt ook voor de getuigenissen van anderen: in onze complexe, ontwikkelde samenleving zijn wij vaak niet in staat na te gaan of de overtuiging van een ander gebaseerd is op goede bewijsgronden, zeker wanneer deze overtuiging het resultaat is van langdurige wetenschappelijke studie of complexe experimenten. Wij hebben de kennis, middelen en tijd niet om na te gaan of iemands conclusies wel de juiste zijn. Wanneer we de getuigenis van een ander voor waar of juist aannemen, doen we dit dus vaak niet omdat we de bewijsgronden hebben gecontroleerd en beoordeeld, maar op basis van *vertrouwen*. Om verantwoord te zijn wanneer we de getuigenis van een ander tot onze eigen overtuiging maken, moeten we goede redenen hebben om aan te nemen dat de ander goede redenen heeft voor zijn geloof. Wanneer we niet (kunnen) nagaan of de ander daadwerkelijk goede redenen heeft voor zijn geloof, maar we zijn geloof overnemen op basis van vertrouwen, dan moeten we dus goede redenen hebben om de ander te vertrouwen.²⁶ Met andere woorden de ander moet betrouwbaar zijn of, omdat de Engelse term de lading beter dekt, ‘*trustworthy*’, ons vertrouwen waard zijn.²⁷ De vraag stelt zich dan of we van een maatschappij kunnen verlangen te vertrouwen op een oordeel dat genomen werd door de aggregatie van verschillende meningen. Zo is er bijvoorbeeld de mogelijkheid dat de groepsbeslissing overeenkomt met niet één van de individuele meningen binnen die groep. Bijvoorbeeld als een groep over een kwestie gepolariseerd is en de uiteindelijke beslissing een gemiddelde is waar niemand achter staat. Een halfslachtig beleid waarin niemand gelooft zou het resultaat kunnen zijn van een sterk verdeelde groep. Hoe moet de groepsleider of woordvoerder zo’n besluit desgevraagd verdedigen?²⁸ Het is

²⁵ J. HARDWIG, ‘The Role of Trust in Knowledge’, *The Journal of Philosophy*, 88(12), 1991, pp. 693-708 (pp. 694-697).

²⁶ (Ibid., pp. 697-700)

²⁷ Voor een uiteenzetting over hoe vertrouwen, en wantrouwen, vorm gegeven kan worden, zie (G. PRIMIERO & L. KOSOLOSKY, ‘The semantics of untrustworthiness’, *Topoi*, TOPO-D-13-00035R2/2014).

²⁸ Hoewel Solomon en Surowiecki hier niet dieper op ingaan, kan naast het Theorema van Bayes, uit het *Scorpion* voorbeeld, ook het Theorema van Concordet aangevoerd worden als verantwoording voor een dergelijk besluit. In de afwezigheid van argumenten die aan het publiek voorgelegd kunnen worden ter verantwoording van een beslissing wordt dan het wiskundig model, waarvan de effectiviteit in bepaalde situaties bewezen of gebleken is (zie hieronder), als verantwoording naar voren gebracht. Niettemin wensen wij hier enkele van haar tekortkomingen te belichten: (1) Echte

überhaupt de vraag hoe een besluit door aggregatie verdedigd en dus beargumenteerd moet worden wanneer het eenmaal genomen is. Besluitvorming door het berekenen van de gemiddelde mening is slechts een quasi transparant proces: wanneer er geen debat plaatsvindt en geen argumenten gegeven worden, blijft het voor zowel de groep zelf als het grotere publiek moeilijk te achterhalen waarom een bepaalde beslissing genomen is²⁹. Bovendien betwijfelen we ernstig of het wel wenselijk is van het publiek te verwachten dat het zich neerlegt bij besluiten met een maatschappelijke impact zonder dat de experts groep die deze beslissing nam argumenten kan voorleggen als verantwoording. Hoe kan het publiek nagaan of in de beslissing wel de juiste belangen zijn nagestreefd, bijvoorbeeld die van het publiek en niet enkel die van de groep experts zelf? Ook menen we dat het publiek het recht heeft en moet hebben te weten op basis van welke vooronderstellingen, bijvoorbeeld over wat aanvaardbare risico's zijn, de experts groep zijn beslissing nam. Dit blijft echter volledig duister voor het publiek wanneer hen een berekende gemiddelde mening wordt gepresenteerd. Het is onwaarschijnlijk, en volgens ons terecht zo, dat het publiek een groep wetenschappers of beleidsmakers vertrouwt en autoriteit toekent wanneer hun adviezen of regels tot stand komen op een dergelijke, ondoorzichtige manier.

2.2.3. Cruciale informatie: een fundamenteel probleem

stemmen zijn vaak niet onafhankelijk, en hebben dus geen uniforme probabiliteit, zoals het theorema veronderstelt. (2) De notie van wat al dan niet correct is, heeft weinig invloed als het gaat over policy beslissingen in tegenstelling tot beslissingen over feiten. Hoewel, in het voorbeeld van NASA, de situatie kan gereduceerd worden tot een beslissing om wel of niet te lanceren, laat dit theorema geen ruimte voor een uiteenzetting en opname van de redenen om al dan niet te kiezen voor lanceren. Hetgeen hier, volgens ons, nodig en relevant is, ook voor het kunnen vatten van andere voorbeelden: In het geval van klimaatopwarming, worden organisaties zoals het IPCC niet simpelweg geconfronteerd met de keuze om voor 'mitigation' of 'adaptation' te gaan, maar is de meest waardevolle optie vaak een combinatie van technieken die deel uitmaken van beide opties (L. KOSOLOSKY, 'Peer review is melting our glaciers: What let the Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC) to go astray?', Journal for General Philosophy of Science, ed. Eric Winsberg, in print). (3) Het theorema is niet meteen geschikt voor beslissingen waar meer dan twee uitkomsten tot de mogelijkheden behoren. Zoals beschreven in Arrow's paradox is het zeer moeilijk om individuele beslissingen te verzoenen wanneer er drie of meer uitkomsten zijn. Belangrijk werk van List en Goudin beweert echter het tegendeel, wanneer zij wijzen op de waarde van dit theorema om de epistemische waarde van democratie aan te tonen. Hun model levert echter in belangrijke mate een verlies aan transparantie op. (C. LIST & R. GOODIN (2001), 'Epistemic democracy: generalizing the Condorcet Jury Theorem', Journal of Political Philosophy, 9(3), pp. 277-306) (B. GROFMAN, G. OWEN, S.L. FELD (1983), 'Thirteen theorems in search of the truth', Theory & Decision, 15, pp. 261-78) (D. AUSTEN-SMITH & J.S. BANKS (1996). 'Information aggregation, rationality, and the Condorcet Jury Theorem', American Political Science Review, 90: 34-45) Samengevat, gegeven de limieten van dit theorema en de limieten van haar achterliggend gemiddelde mening beslissingsmodel (zie volgende sectie) en het voorhanden zijn van een toegankelijker en transparanter alternatief (zie later in de paper) werken wij dit theorema en de mogelijke rol hiervan als verantwoording voor het aggregatiemodel niet verder uit.

²⁹ Aggregatie is wel transparant in de betekenis dat je de input kan duidelijk maken en kan belichten hoe het gemiddelde berekend wordt, maar dit dekt, naar onze mening, onvoldoende de lading.

Solomon's en Surowiecki's claims zijn vrij algemeen. Ze waarschuwen voor de gevaren van groepsdenken, zetten vraagtekens bij de zin van rationele discussie en pleiten voor 'opgestapelde' besluitvorming. Ze doen algemene aanbevelingen, maar ze specificeren niet *welk soort* problemen volgens hen op deze manier kan worden opgelost. In onze ogen daarentegen is de geschiktheid van rationele discussie of juist opgestapelde besluitvorming sterk afhankelijk van het soort probleem waarvoor de groep zich gesteld ziet. Merk bijvoorbeeld op dat de groep die de *Scorpion* moest vinden een heel ander probleem moest oplossen dan de NASA-top. De *Scorpion* groep moest met zeer weinig informatie de onderzeeër weten terug te vinden, terwijl NASA een zeer geïnformeerde beslissing moest maken de *Challenger* wel of niet te lanceren. Dat betekent dat we van de *Scorpion* groep een *zo goed mogelijke gok* verwachten, maar van de NASA willen we iets anders, namelijk *de juiste beslissing* op basis van de totale beschikbare informatie. Het *Scorpion*-voorbeeld en Surowiecki's andere voorbeelden tonen aan dat in gevallen waar een groep een gok moet wagen de gemiddelde beslissingsprocedure zeer succesvol kan zijn en wellicht betere resultaten oplevert dan een rationele discussie. Intuïtief komt dit ook geloofwaardig over: wanneer iedereen over weinig informatie beschikt, dan is het niet verstandig via discussie te bepalen op welk stukje informatie we af moeten gaan (en dus de andere informatie in meer of mindere mate te negeren). In plaats daarvan gebruiken we *al* die informatie (van ieder individu) om een gemiddelde mening te berekenen, zodat alle informatie behouden blijft.

Of een gemiddelde beslissing door de NASA ook zo verstandig zou zijn geweest, valt te betwijfelen. Juist omdat er zo veel informatie voorhanden is (in theorie weet de NASA, als geheel, alles wat er te weten valt van de *Challenger* en zijn lancering), vertelt onze intuïtie ons dat we liever een consensus bereiken dan een gemiddelde beslissing om de *Challenger* te lanceren. We willen zekerheid, we willen dat er niets over het hoofd is gezien, we willen dat de astronauten zo min mogelijk risico lopen. De gemiddelde mening van NASA dat het ruimteveer gelanceerd kan worden, stelt ons niet tevreden. Kortom, we willen de juiste beslissing. We willen dat iedereen van NASA achter de lancering staat. Deze intuïtie is (fenomenen als groepsdenken even terzijde) volgens ons grotendeels terecht. Waarom? Omdat in dergelijke gevallen (beslissingen door goed geïnformeerde groepen met een maatschappelijke impact) de mogelijkheid bestaat dat één van de groepsleden beschikt over cruciale informatie: Informatie die van doorslaggevend belang zou moeten zijn voor de groepsbeslissing. In het geval van de *Challenger* had de wetenschap (of het sterke vermoeden) van enkele ingenieurs dat de O-ringen het zouden begeven bij een zeer lage temperatuur voldoende reden moeten zijn om de lancering af te blazen. Deze informatie was cruciaal. Dit kleine stukje informatie had zwaarder moeten wegen dan alle andere stukjes informatie (van andere individuen) die suggereerden dat de lancering door moest gaan. En hier wordt het probleem zichtbaar: gemiddelde besluitvorming kan geen recht doen aan dergelijke cruciale informatie. Want wat zou er gebeurd kunnen zijn als de NASA, bijvoorbeeld om groepsdenken te voorkomen, had besloten de *Challenger* wel of niet te lanceren door de gemiddelde mening van alle medewerkers te berekenen? Laten we er

gemakshalve van uitgaan dat er 100 individuen (ingenieurs, bestuurders, begeleiders van astronauten, weersdeskundigen, etc.) waren die, zonder met elkaar in overleg te treden, ieder het meest waarschijnlijke scenario bepaalden en daarmee een positief of negatief besluit namen over de lancering. En laten we aannemen dat van die 100 individuen, drie ingenieurs twijfelden over de effecten van de temperatuur op de O-ringen en daarom een negatief besluit namen. De anderen hadden geen reden tot bezorgdheid en waren vóór lancering. 97% van de groep besloot dus tot lancering. Dat betekent dat *de groep* besluit de *Challenger* te lanceren en dezelfde catastrofale fout maakt die in werkelijkheid door NASA werd genomen door op consensus te mikken.

Dit voorbeeld toont op zijn minst aan dat de gemiddelde beslissingstechniek even grote risico's met zich mee brengt als de rationele discussie, zij het op heel andere wijze. Het probleem binnen het NASA-voorbeeld kunnen we veralgemenen. Het is altijd mogelijk dat binnen een goed geïnformeerde groep die een beslissing moet nemen met een zekere maatschappelijke impact, een zeer kleine deelgroep of zelfs een individu beschikt over cruciale informatie. Deze informatie loopt een groot risico, niet zo zeer verloren te gaan, als wel genegeerd te worden in de uiteindelijke groepsbeslissing wanneer deze genomen wordt door de gemiddelde mening van de groepsleden te berekenen. Dit lijkt ons een fundamenteel probleem voor deze beslissingstechniek: informatie die een doorslaggevende factor zou moeten zijn voor een beslissing tot p , die na aggregatie slechts een marginale afwijking bewerkstelligt van de groepsbeslissing tot $\neg p$. Een meer gesofistikeerd beslissingsmodel zou dit probleem deels kunnen ondervangen door een *gewogen* gemiddelde te nemen van de individuele meningen van groepsleden. De mening van individuen die beschikken over cruciale informatie zou dan zwaarder moeten wegen. Maar hier doet zich een soortgelijk probleem voor als wanneer we de vraag stellen wie op een neutrale manier een gevarieerde groep zou kunnen samenstellen. Want hoe worden de gewichten bepaald en wie moet deze toekennen aan de verschillende stukjes informatie waarover individuen beschikken? Gegeven het feit dat er geen discussie plaatsvindt volgens dit model is het onmogelijk iemand op zinvolle wijze gewichten toe te laten schrijven aan individuele meningen over wat de beslissing moet zijn. Waarop zou hij deze gewichten moeten baseren? Hoe zou hij weten wie er over cruciale informatie beschikte? Bovendien zou zo iemand, als individu, een zeer grote invloed uit kunnen oefenen op wat de uiteindelijke groepsbeslissing zou zijn. Dit ondergraaft het principe van het model. Een andere optie zou zijn ieder individu zelf een bepaald gewicht toe te laten kennen aan de informatie waarop hij zijn mening fundeert en daarmee aan zijn mening zelf. In de *Challenger*-casus zou dat betekenen dat mensen die vóór lancering zijn omdat ze geen reden hebben, gezien hun specifieke informatie, tégen lancering te zijn, hun besluit een gemiddeld gewicht geven. Terwijl zij die redenen hebben een catastrofe te vermoeden (de MTI ingenieurs) hun besluit een zwaar gewicht toekennen. Maar hier hebben we verondersteld dat elk negatief besluit zwaarder zou moeten wegen dan een positief besluit. Het is, gezien wat er daadwerkelijk gebeurde in de *Challenger*-casus, maar de vraag of individuen zich door dit principe laten leiden. Het is goed mogelijk dat individuen de mogelijkheid hun eigen stem

zwaarder te laten wegen aangrijpen omwille van hun persoonlijke vertrouwen in de goede afloop en hun persoonlijke belangen bij het besluit.³⁰ Bovendien brengt een geaggregeerde mening geen duidelijkheid als het antwoord op de centrale onderzoeksvraag slechts een ja of nee kan zijn. Hoe kan men een gemiddelde nemen van bv. 97 ja's en 3 neens? Ook op deze manier gaat kostbare informatie verloren.

2.3. Groepsbeslissing als een berekende gemiddelde mening: een voorlopige conclusie

Voor de besluitvorming van beleidsmakers en wetenschappers die een advies moeten uitbrengen of een andere beslissing moeten nemen met een maatschappelijk belang lijkt de gemiddelde beslissingsprocedure niet de juiste keuze. Vooroordelen van individuen kunnen worden geaccumuleerd in de groepsbeslissing. Daarnaast mist de besluitvorming voldoende transparantie. Hiermee verliest de groep aan autoriteit en kan zijn beslissing of advies makkelijker genegeerd of in diskrediet gebracht worden. Bovendien bestaat het risico dat cruciale informatie verloren gaat in het aggregatieproces. De voordelen, zoals de afwezigheid van groepsdenken en andere fenomenen die bij consensusvorming potentieel slechte beslissingen teweegbrengen, worden grotendeels overschaduwd door deze problemen. Het zijn dezelfde minderheidsposities die gevaar lopen overrompeld te worden in zowel de consensusvorming als de gemiddelde beslissing, zij het via heel andere mechanismen. En zoals consensus geen reden is om autoriteit aan een groep toe te kennen, zo ook kunnen we een groep die gemiddelde beslissingen neemt, door het gebrek aan transparantie, moeilijk met vol vertrouwen als autoriteit beschouwen. Dit lijkt ons in een patstelling te brengen: consensusvorming is problematisch, maar gemiddelde beslissingen zijn dat ook. Hoe moeten we op de adviezen en maatregelen van beleidsmakers en wetenschappers vertrouwen wanneer beide besluitvormingspraktijken problematisch blijken? Zijn er andere mogelijkheden?³¹

3. DELIBERATIEVE AANVAARDING

3.1. Een middenweg tussen twee extremen

Tot nu toe hebben we het consensusideaal steeds tegenover de aggregatietechniek geplaatst. Beide blijken problematisch. Een discussie gericht op het bereiken van consensus loopt het risico op groepsdenken, maar de discussie vervangen door het berekenen van de gemiddelde mening van de groep biedt geen oplossing. Tenminste niet voor de groepen waarin we hier geïnteresseerd zijn. De

³⁰ Een scenario dat zeer waarschijnlijk is als we de positie van de managers in de discussie bekijken.

³¹ Een andere mogelijkheid ligt uiteraard in het uitwerken van een kader waarin ruimte gelaten wordt voor de vaststelling dat in sommige situaties rationele discussie tot de beste oplossingen leidt, voor andere het gewogen gemiddelde en voor nog andere deliberatieve aanvaarding. Wij erkennen de waarde van een dergelijk kader, maar in deze paper, waar de nadruk ligt op het vergelijken van de beschikbare alternatieven voor besluitvorming door kleine groepen met een maatschappelijke verantwoordelijkheid, gaan we hier niet verder op in.

vraag is nu of er een middenweg mogelijk is: Een manier om de voordelen van beide methodes te benutten en tegelijkertijd hun gevaren zo veel mogelijk te vermijden. Belangrijk voor deze derde methode is dat ze garandeert dat minderheden binnen de groep gehoord worden en dat hun mening en informatie met de groep kan gedeeld worden, zodat cruciale informatie niet verloren gaat. Discussie lijkt dus noodzakelijk. Tegelijkertijd willen we de kans op groepsdenken en censuur zo klein mogelijk houden. Beide fenomenen ontstaan met name wanneer de groepsleden onder druk staan om een consensus te bereiken. Het moeten bereiken van consensus kan dus beter vermeden worden. Maar met welk doel moet de discussie dan plaatsvinden? Een mogelijke oplossing zou zijn de discussie af te sluiten met een stemming, zoals in de politiek gebruikelijk is. De groepsbeslissing is dan simpelweg wat de meerderheid wil. Dit lijkt een voor de hand liggende methode: de discussie zorgt ervoor dat elkaars argumenten worden gehoord en de stemming lijkt een rechtvaardig middel om tot een conclusie te komen. Maar binnen een kleine groep leidt een dergelijke besluitvorming onmiddellijk tot gelijkaardige problemen als een op consensus gerichte discussie. Een unanimitateis is dan wel afwezig, en wellicht vermindert dit de druk op groepsleden met een minderheidspositie. Maar stel dat we eisen dat een geldige beslissing genomen moet worden door een tweederdemeerderheid, dan ontstaat, zolang die meerderheid niet bereikt is, opnieuw de sociale druk met bijbehorende problematische gevolgen. Groepsdenken wordt hier dus niet mee uitgesloten. Bovendien loopt de minderheid het risico genegeerd te worden wanneer bij aanvang van de discussie al duidelijk is dat de meerderheid al zodanig groot is (meer dan twee derde) dat ze verzekerd is van het feit dat haar positie de groepspositie zal zijn. De discussie dreigt zo een formaliteit te worden waarin naar de minderheid niet serieus geluisterd wordt.

3.2. Beatty en Moore: *deliberatieve aanvaarding*

Een mogelijke oplossing wordt aangedragen door Beatty en Moore. Zij stellen voor een *ander soort consensus* na te streven, namelijk wat zij noemen *deliberatieve aanvaarding*. Beatty en Moore wijzen er nogmaals op dat unanimité geen garantie is voor autoriteit. Unanimité of consensus kan ook bereikt zijn door de onderdrukking van minderheidsposities of censuur. Unanimité kan zelfs voortkomen uit het feit dat er überhaupt geen discussie plaatsvond of dat er geen alternatieven voorhanden waren, en de unanimité dus een gevolg was van het ontbreken van een echte keuze.³² Bovendien wijzen zij erop dat het consensusideaal vooronderstelt dat er maar één rationeel standpunt is ten opzichte van ieder probleem. Beatty en Moore menen dat deze vooronderstelling allerm minst evident is.³³ We zullen er hier niet voor argumenteren, maar ook wij nemen dit aan. De mogelijkheid van *rationele onenigheid* schijnt nieuw licht op het consensusideaal. Wanneer men accepteert dat goed geïnformeerde individuen beiden rationeel zijn terwijl ze verschillende standpunten innemen, wordt het streven naar consensus al snel een hachelijke onderneming. Consensus blijkt geen noodzakelijk

³² J. BEATTY & A. MOORE, *Should we aim for consensus?*, p. 198

³³ (*Ibid.*, p. 201)

gevolg van rationaliteit. Dus zelfs al zouden groepsleden zich rationeel en moreel perfect opstellen op zodanige manier dat groepsdenken en andere psychosociale mechanismen geen negatief effect hebben op het discours, dan nog blijkt het streven naar consensus een twijfelachtige bezigheid. Omdat er in feite geen duidelijk verband bestaat tussen unanimiteit en rationaliteit. Unanimiteit, concluderen Beatty en Moore, is dus op zich niet waarde- en betekenisvol, maar enkel op voorwaarde dat ze resulteerde uit een discussie van hoge kwaliteit:

“Zelfs indien een unanieme overeenkomst bereikt zou kunnen worden, dan zou dit onvoldoende zijn om de conclusie te legitimeren. Waar het om gaat, is de manier waarop de overeenkomst werd bereikt. Een unanieme overeenkomst die bereikt werd door dwang en zelfcensuur [...] verdient allerm minst ons respect. Als het unanimiteit is waar we naar streven, dan toch zeker unanimiteit bereikt via behoorlijke deliberatie.”³⁴

Autoriteit van een groep wordt door Beatty en Moore dus uitdrukkelijk verbonden met de kwaliteit van discussie die plaatsvindt binnen de groep. Om deze kwaliteit te verzekeren, stellen zij dan ook voor het consensusideaal te vervangen door een streven naar wat zij deliberatieve aanvaarding noemen. Ze geven hier een precieze definitie van:

“Een groep accepteert een propositie p op deliberatieve wijze als en alleen als de individuele leden, gebaseerd op de kwaliteit van hun deliberatie, openlijk overeengekomen zijn om p als positie van de groep te aanvaarden”.³⁵

Merk op dat ook deliberatieve aanvaarding een consensus is. Maar de consensus betreft hier niet hetgeen waarover de discussie gaat, maar het feit dat een bepaalde positie de groepspositie is geworden. Het is dus mogelijk dat niet alle leden van de groep menen dat p (er is geen consensus betreffende p), maar dat zij wel allemaal accepteren dat p het besluit van de groep is (p is deliberatief geaccepteerd). Merk ook op dat deze aanvaarding gebaseerd moet zijn op de kwaliteit van de gevoerde discussie. Met andere woorden, Beatty en Moore eisen dat er binnen de groep een consensus bestaat dat de gevoerde discussie van hoge kwaliteit was. De consensus moet niet het onderwerp, maar de kwaliteit van de discussie betreffen. Dat impliceert dat alle leden menen dat hun positie en argumenten gehoord zijn en ze dus niet genegeerd of gecensureerd zijn. Het betekent ook dat wanneer een

³⁴ “Even if a unanimous agreement could be reached, that would not suffice to authorize the conclusion. What matters is the means by which it was reached. A unanimous agreement reached by coercion or self-censorship [...] hardly deserves our respect. If it is unanimity we aim for, surely it is unanimity reached by proper deliberation.” (Ibid., p. 202, eigen vertaling)

³⁵ “A group deliberatively accepts p if and only if the individual members, based on the quality of their deliberation, have openly agreed to let p stand as the position of the group.” (Ibid., 209, eigen vertaling)

minderheid p verdedigde, maar q als groepsbeslissing wordt aangenomen, er dan goede argumenten aangevoerd moeten zijn in de discussie om p niet te accepteren. Sterker nog, zolang de minderheid niet gehoord wordt, kan er geen sprake zijn van deliberatieve aanvaarding. Dat betekent dat het aan de minderheid is om te bepalen of ze daadwerkelijk gehoord is en de tegenargumenten kwalitatief voldoende zijn. Deliberatieve aanvaarding legt de nadruk dus niet op de inhoud, maar op de kwaliteit van het beslissingsproces. Volgens Beatty en Moore wordt op deze manier de kans op groepsdenken kleiner gemaakt, want aangezien consensus niet het streefdoel is, wordt de druk op minderheden om zich te conformeren minder groot³⁶. Tegelijkertijd heeft die minderheid aanzienlijke macht, want zolang ze niet gehoord wordt, hoeft de minderheid de meerderheidspositie niet te accepteren. Zo wordt de minderheid ervan verzekerd dat haar zorgen of twijfels en zichzelf als gelijken erkend worden door de groep. Maar dit betekent ook dat de minderheid op een zeker moment moet erkennen dat haar positie gehoord is, maar niet overgenomen wordt door de groep: “[...] een aanzienlijke concessie; de erkenning dat men gehoord, maar niet overtuigend bevonden is.”³⁷

Deliberatieve aanvaarding vereist dat de groepsleden elkaar als gelijkwaardig behandelen. Gelijkwaardigheid is hier niet slechts een mooi ideaal dat groepsleden in hun achterhoofd zouden moeten houden tijdens de discussie. De procedure die Beatty & Moore voorstaan is erop gericht de gelijkwaardigheid in de praktijk van de discussie te verzekeren. Het zijn de procedurevoorschriften die groepsleden verplichten op serieuze wijze in te gaan op elkaars argumenten. Iedere minderheid verkeerd namelijk in een machtspositie ten opzichte van de meerderheid die gepaard gaat met de mogelijkheid de groepsbeslissing niet te onderschrijven zolang hun argumenten niet afdoende behandeld zijn. Op deze manier staan groepsleden noodzakelijk als gelijke discussiepartners tegenover elkaar. Merk op dat dergelijke gelijkwaardigheid veel moeilijker te bereiken is in het consensusmodel, omdat daar de meerderheid erop gericht is de minderheid te overtuigen in plaats van het voorschrift te volgen dat stelt dat zij moeten aantonen de argumenten van de minderheid serieus behandeld te hebben. De gelijkwaardigheid uit zich ook in het feit dat ieders stem even zwaar meetelt. Een stemming is volgens Beatty en Moore namelijk een essentieel onderdeel van deliberatieve aanvaarding. Wanneer er consensus bestaat dat de gevoerde discussie van voldoende kwaliteit was en de argumenten van iedereen gehoord zijn, dan is een stemming de juiste manier om te bepalen wat de groepsbeslissing zal zijn. “[...] hetgeen toepasselijk is voor gesprekspartners die elkaar als gelijken beschouwen. [...] Het is epistemisch significant dat de gezamenlijk geaccepteerde positie de voorkeur draagt van een meerderheid van de gelijken.”³⁸ Belangrijk hierbij is dat het gevaar dat ontstaat bij een ‘gewone’ stemming, namelijk dat de minderheid en haar argumenten genegeerd worden omdat het

³⁶ Merk op dat de druk niet geheel wegvalt, maar deels verschuift. Meer hierover in deel 4.

³⁷ “[...] a significant concession, the acknowledgement that they were heard but had not been proven persuasive.” (Ibid., 209, eigen vertaling).

³⁸ “[...] which is appropriate for deliberators who count each other as equals. [...] It is epistemically significant that the position jointly accepted was favored by a majority of deliberative equals.” (Ibid., 210, eigen vertaling).

toch al duidelijk is dat de meerderheid voldoende groot is, bij een deliberatief geaccepteerde stemming vermeden wordt. De stemming en de uitslag daarvan worden immers pas geaccepteerd en worden pas geldig wanneer er consensus bestaat dat de gevoerde discussie van voldoende kwaliteit was en alle argumenten zijn gehoord en tot op zekere hoogte behandeld. Beatty en Moore, samenvattend:

“Is er een betere manier om vertrouwen in een deliberatieve uitkomst op te bouwen dan te tonen dat 1) de positie in kwestie aan een waardig alternatief werd getoetst; 2) de minderheid het gevoel had dat zij werd gehoord, dat zij als gelijke werd behandeld; en dat 3) eenmaal gehoord, ook zij akkoord ging en de positie in kwestie aanvaardde als de positie van de groep?”³⁹

3.3. NASA: Wat als...?

Beatty en Moore geven in tegenstelling tot Solomon en Surowiecki geen uitgebreide voorbeelden van een casus waarin hun deliberatieve aanvaarding in de praktijk plaatsvond. Om toch een idee te krijgen van de praktische werkzaamheid van hun model lijkt het ons zinvol bij een van de eerdere voorbeelden, namelijk de NASA casus, na te gaan wat er gebeurd zou (kunnen) zijn wanneer deliberatieve aanvaarding in plaats van consensus het doel was geweest van de gevoerde discussie. Wat als de voorwaarde voor lancering van de *Challenger* niet was dat er consensus betreffende de lancering bestond, maar in plaats daarvan dat de NASA-top de lancering deliberatief geaccepteerd had?

Laten we eerst bekijken waar het precies fout ging bij de werkelijke beslissingsprocedure van NASA. Tijdens de laatste *Flight Readiness Review* op 27 januari 1986 raadde MTI ingenieurs NASA aan de lancering niet door te laten gaan als de temperatuur lager was dan 53° Fahrenheit, de laagste temperatuur ooit waarbij een NASA ruimteveer was gelanceerd. Er waren aanwijzingen uit vorige lanceringen dat de kunststof O-ringen ernstig leden onder lage temperaturen en dit gaf aanleiding te geloven dat ze het zouden begeven bij extreem lage temperaturen. De lancering van de *Challenger* stond gepland voor de volgende dag, en er bestond geen twijfel dat de buitentemperatuur veel lager zou zijn dan 53° F. De MTI ingenieurs waren dus van mening dat de lancering niet plaats mocht vinden. Deze bezwaren werden echter door de NASA top weggerationaliseerd, onder andere door als argument aan te voeren dat de MTI ingenieurs niet konden bewijzen dat de O-ringen het zouden begeven. Bovendien werd er door NASA tijdens en voor de *review meetings* aanzienlijke druk uitgeoefend op het managementteam van MTI⁴⁰, dat uiteindelijk zwichtte onder die druk en - tegen de

³⁹ “What better way to inspire confidence in a deliberative outcome than to show that 1) the position in question had been tested against a worthy alternative; 2) the minority felt that they had been heard, that they had been treated as deliberative equals; and 3) having been heard, even the minority agreed to let the position in question stand as the group’s.” (Ibid., 209, eigen vertaling)

⁴⁰ Het is niet onbelangrijk te vermelden dat het contract tussen NASA en MTI geëvalueerd zou worden tijdens een conferentie kort na de lancering van de *Challenger*. Dit gegeven legde natuurlijk nog een extra druk op het MTI management. Dergelijke prestatiedruk is van grote invloed op de epistemische integriteit van het hele proces. Zie hiervoor (J. DE WINTER & L. KOSOLOSKY (2013). ‘The epistemic

zin van zijn ingenieurs - zijn positie veranderde en een positief advies uitbracht (Samenvatting van Moorhead, Ference & Neck, 1991, 540-545)^{41,42}.

De fatale beslissing kan begrepen worden als een gevolg van een door groepsdenken beïnvloedde beslissingsprocedure. De NASA-top was, na 55 succesvolle lanceringen, overtuigd van zijn eigen gelijk en oefende verregaande druk uit op de minderheidspositie ingenomen door MTI. De NASA-top was er zo van overtuigd dat de lancering kon en moest doorgaan, dat - hoewel de normale *flight review*-procedure gevolgd werd - de bewijslast omgedraaid werd: normaal gezien was het aan de MTI en zijn ingenieurs om aan te tonen dat de raketten veilig waren en er vanuit hun perspectief geen redenen waren te twijfelen aan de veiligheid en het succes van de lancering. Maar in het geval van de *Challenger* moesten de ingenieurs bewijzen dat de raketten *niet* veilig waren(!). Aangezien ze niet over data beschikten waarmee ze dit konden aantonen, werd hun bezwaar genegeerd.

Merk op dat de (problematische) argumenten van MTI en NASA hierboven erop gericht zijn consensus te bereiken over *de inhoud* van de discussie, namelijk de lancering van de *Challenger*. Dit is logisch want consensus was precies waarop de discussie gericht was, unanimiteit was een vereiste om de lancering door te laten gaan. De vraag is nu: wat als niet consensus maar deliberatieve aanvaarding zoals beschreven door Beatty en Moore het doel was geweest van de *flight readiness reviews*?

Allereerst zouden, volgens de door Beatty en Moore voorgestelde methode, de groepsleden wiens kennis de 'readiness' moet bepalen elkaars *gelijken* zijn⁴³. Dat zou betekenen dat de ingenieurs van MTI, wiens kennis en informatie net zo doorslaggevend is als de kennis van de andere partijen, niet door hun management overstemd mogen worden. De hiërarchische structuur van de *flight readiness meetings*, zou zo georganiseerd zijn dat alle leden een gelijk recht hebben op spreken en gehoord worden. Bovendien zou iedereen een gelijke stem hebben in de uiteindelijke groepsbeslissing. Op deze manier wordt gegarandeerd dat groepsleden die over cruciale informatie beschikken het recht hebben en de mogelijkheid krijgen hun visie en kennis te delen. Het lijkt ons niet onwaarschijnlijk dat onder deze voorwaarden een of meerdere MTI ingenieurs, gezien hun kennis van de O-ringen en hun

integrity of NASA practices in the Space Shuttle Program', *Accountability in Research*, 20:2, pp.72-92).

⁴¹ Voor een gedetailleerde benadering van de *Challenger*-problematiek zie (D. VAUGHAN, *The Challenger launch decision: Risky technology, culture, and deviance at NASA*, Chicago, University of Chicago Press, 1996) en voor een uiteenzetting vanuit het oogpunt van wetenschappelijke integriteit zie (J. DE WINTER & L. KOSOLOSKY, 2013).

⁴² G. MOORHEAD, R. FERENCE AND C.P. NECK, *Group decision fiascoes continue*, pp. 540-545.

⁴³ Dit is in de praktijk vaak moeilijk te realiseren. Zo creëert de afhankelijkheidsrelatie tussen MTI en NASA een machtsverhouding die niet zo maar teniet gedaan kan worden. Desalniettemin menen we dat de impact van deze machtsverhouding sterk verkleint kan worden door een procedure die de meerderheid dwingt de argumenten van iedere minderheidspositie serieus te behandelen en een gelijke stem geeft aan ieder lid van de groep, onafhankelijk van hun positie als werknemer of onderaannemer.

gevoel voor verantwoordelijkheid, niet zouden zwichten onder de druk van NASA waar hun managementteam dat wel deed⁴⁴.

Maar belangrijker is dat formeel vastgelegd zou zijn dat niet een consensus, maar deliberatieve aanvaarding de noodzakelijke voorwaarde is voor de lancering van het ruimteveer. Dit heeft een grote invloed op de focus van de discussie. Zoals we hierboven al aangaven, waren de argumenten van zowel NASA als MTI gericht op het bereiken van een consensus over *de inhoud* van de discussie (de lancering). Wanneer echter een deliberatieve aanvaarding het doel is, betreft de beoogde consensus niet de inhoud, maar *de kwaliteit* van de discussie. Merk op dat het dan voor de NASA-top niet langer noodzakelijk is MTI te overtuigen (of overreden) de lancering door te laten gaan. MTI hoeft niet akkoord te gaan, maar enkel te erkennen dat zijn argumenten daadwerkelijk gehoord en op redelijke wijze niet overtuigend genoeg bevonden zijn. Idealiter moet NASA dus aantonen dat ze de argumenten van MTI met voor iedereen kwalitatief voldoende tegenargumenten weerlegt heeft en MTI moet dit erkennen. Pas dan kan de lancering door alle partijen deliberatief geaccepteerd worden. Deze focus op kwaliteit in plaats van inhoud van de discussie zou in het voordeel van de ingenieurs hebben gewerkt. Aangezien inhoudelijke consensus niet noodzakelijk is, is het uitoefenen van druk door NASA op de minderheidspositie van MTI minder zinvol. Ook de kans op zelfcensuur neemt af, het is namelijk niet direct een probleem voor de meerderheid wanneer een minderheid niet achter de groepsbeslissing staat. Maar bovendien wordt de NASA-top gedwongen voldoende op de aangebrachte bezwaren in te gaan, als ze wil dat de lancering deliberatief geaccepteerd wordt. Zolang de top niet serieus ingaat op het vermoeden dat de O-ringen het wel eens zouden kunnen begeven, hoeven de ingenieurs de lancering niet te accepteren. Dat de ingenieurs een omdraaiing van de bewijslast, zoals hierboven beschreven zouden accepteren lijkt ons in deze constructie onwaarschijnlijk. De bal ligt bij de NASA-top. Zo lang die niet met een sluitend argument kan komen waarom de O-ringen wél veilig zouden zijn, accepteren de ingenieurs de lancering niet. In alle waarschijnlijkheid kón de NASA-top een dergelijk argument niet leveren. Daarom schatten we de kans groot dat, wanneer in 1986 het doel van NASA deliberatieve aanvaarding en niet een consensus was geweest en dit weerspiegeld werd in de hiërarchische structuur en procedurele voorschriften, het

⁴⁴ Deze veronderstelling wordt deels ondersteund door onderzoek gevoerd in de organisatorische wetenschappen naar alternatieven voor hiërarchische structuren. Zo is er werk verricht omtrent netwerkorganisaties (N. NOHRIA & S. GHOSHAL, 'The Differentiated Network: Organizing Multinational Corporations for Value Creation', San Francisco: Jossey-Bass, 1977, pp. 1-46), het teweeg brengen van organisatorische verandering (M.J. TYRE & E. VON HIPPEL, 'The situated nature of adaptive learning in organizations. Organization Science', 8(1)/1997, pp. 71-83) en het organiseren van kennis (J.S. BROWN & D. PAUL, 'Organizing knowledge', California Management Review, 40(4)/1998, pp. 90-111). In een netwerkorganisatie verloopt de organisatie op hetzelfde niveau en een organische structuur wordt verdedigd met verscheidene samenwerkingsverbanden en dynamische flexibiliteit (J.L. HALL, 'Columbia and Challenger: organizational failure at NASA', Space Policy, 19/2003, pp. 239-247).

probleem met de O-ringen doorslaggevend bevonden zou zijn en de lancering niet plaatsgevonden zou hebben.

3.4. Deliberatieve aanvaarding: autoriteit, vertrouwen en transparantie

Een belangrijk voordeel van deliberatieve aanvaarding, zeker in vergelijking met de aggregatiemethode, is dat ze in principe een zeer transparante besluitvormingspraktijk mogelijk maakt. En dit is een belangrijk aspect voor groepen die beslissingen moeten nemen met een maatschappelijke impact en dus onder druk staan van de publieke opinie. Een gemiddelde groepsbeslissing bleek moeilijk te verdedigen tegenover het publiek door de afwezigheid van een discussie en dus argumenten. Aangezien ook de groepsleden zelf geen zicht hebben op de besluitvorming (zij hebben alleen kennis van hun eigen mening), is een besluit dat eruit volgt niet te verdedigen door een van deze groepsleden. Deze besluitvorming is onvoldoende transparant, zowel voor groepsleden als het publiek. Een publieke verdediging door de groep lijkt dan ook quasi onmogelijk. Het lijkt ons niet meer dan redelijk een dergelijk besluit met enig argwaan te beschouwen, zeker gezien de mogelijkheid dat cruciale informatie niet tot zijn recht is gekomen in het aggregatieproces. Maar ook unanimiteit is, zoals we gezien hebben, geen goede basis voor autoriteit. De consensus kan het gevolg zijn van groepsdenken en censuur. Zeker wanneer we weten dat de groep onder druk stond een consensus te bereiken juist omdat daar door het publiek autoriteit aan verbonden wordt. Hierdoor vergroot de kans dat minderheden onder druk zwijgen of dat ze zichzelf censureren om de autoriteit van de groep te waarborgen.

Deliberatieve aanvaarding daarentegen vermijdt tot op zekere hoogte beide problemen. Het is om twee redenen een zeer transparant proces. Ten eerste wordt er een discussie gevoerd die door de eis van aanvaarding door de minderheid gericht is op de kwaliteit van argumenten. Argumenten die ook aan het publiek voorgelegd kunnen worden ter verklaring en verdediging van de genomen beslissing. Ten tweede wordt er gestemd. Een stemming is een transparante techniek en werkt verhelderend voor zowel groepsleden als het publiek. Als de beslissing eenmaal deliberatief geaccepteerd is, zou in principe zelfs een groepslid met een minderheidspositie de beslissing publiekelijk moeten kunnen verdedigen, ook al gelooft hij of zij persoonlijk nog dat een andere beslissing genomen had moeten worden. Dit alles maakt dat we als publiek inzicht kunnen verkrijgen in zowel de argumenten als de grootte van de meerderheid van de groep. Deze transparantie lijkt ons een goede basis voor het toekennen van autoriteit aan de groep en daarmee het accepteren van diens besluiten (maatregelen, adviezen, etc.). Een transparant, op deliberatieve aanvaarding gericht proces heeft een positief effect op de betrouwbaarheid van de groep. Maar dit houdt in dat ook het publiek een mentaliteitsverandering moet ondergaan en in moet zien dat consensus niet noodzakelijk een reden is om te vertrouwen in de beslissing van een groep wetenschappers of beleidsmakers, en dat transparante deliberatieve aanvaarding hier meer reden toe geeft.

3.5 Deliberatieve aanvaarding verfijnd: op naar een zuiver procedurele benadering

Aan de hand van onze kleine alternatieve geschiedenis van de *Challenger* kunnen we ons voorstellen hoe het voorstel van Beatty en Moore in de praktijk zou werken en welk verschil het zou kunnen maken in vergelijking met het consensusideaal. Absolute zekerheid op succes biedt deliberatieve aanvaarding echter niet om een tweetal redenen: ten eerste bestaat het beantwoorden van wat-als-vragen natuurlijk altijd voor een groot deel uit giswerk. Maar bovendien heeft ook deliberatieve aanvaarding haar nadelen. Zoals reeds aangegeven door Beatty & Moore is het heikel punt van hun aanpak het feit dat wanneer minderheden de mogelijkheid gekregen hebben om gehoord te worden, daadwerkelijk gehoord zijn en hun argumenten niet overtuigend bevonden werden, zij zich zullen moeten binden aan de groepspositie. Concreet houdt dit in dat zij de positie van de groep zullen moeten onderschrijven, hoewel zij op individueel vlak een andere mening kunnen hebben. In de praktijk lijkt dit eerder onrealistisch. Daarnaast, door een terminologie te gebruiken die ijvert voor ‘het laten staan van een positie als de positie van de groep’, gaat men grotendeels voorbij aan de achterliggende dynamiek van discussie, namelijk de mogelijkheid tot herzien/herwaarderen/herdenken van posities wanneer deze geconfronteerd worden met nieuwe argumenten. Het gevaar dreigt dus dat wanneer het besluit eenmaal genomen is een positie ten stelligste zal verdedigd en gerechtvaardigd worden, onder het motto dat deze tot stand is gekomen via deliberatieve aanvaarding, ook al duiken nieuwe argumenten op die de positie in vraag kunnen stellen. Discussie vindt plaats via woord en wederwoord, is vaak niet eenvoudig af te lijnen, en blijft ook vaak onbeslecht. Posities dienen voortdurend getoetst te worden aan het voorhanden bewijsmateriaal. Aangezien dit kan veranderen van tijd tot tijd, staat rigide terminologie als ‘het laten staan van een positie’ ver van de eigenlijke essentie van discussie. Beide opmerkingen hebben betrekking op het doordenken van één van onze aannames hierboven, namelijk dat *rationele onenigheid* mogelijk is. Naast rationele onenigheid is ook ‘persistent disagreement’ of aanhoudende onenigheid eerder regel dan uitzondering. Als we het NASA-voorbeeld verder doordenken, kunnen we ons afvragen of de ingenieurs überhaupt wel bereid zouden zijn geweest om hun positie te wijzigen na gehoord te zijn geweest. Wat als de managers bijvoorbeeld geen overtuigend bewijs konden leveren om de bedenkingen omtrent de O-ringen teniet te doen, maar wel indicaties in die richting? Zou dit volstaan hebben voor de ingenieurs om hun fiat te geven aan de lancering en hiermee onrechtstreeks medeverantwoordelijk te zijn voor een eventueel falen? Aangezien men vaak niet, zelfs na uitvoerige deliberatie, een bepaalde positie op louter rationele gronden kan afdoen als zijnde ‘fout’ of ‘verkeerd’, lijkt het niet onwaarschijnlijk dat mensen hun visie met hand en tand blijven verdedigen. Een minderheid is vaak zo overtuigd van haar positie dat zij zich moeilijk kan en wil neerleggen bij een groepspositie die zodanig van haar mening verschilt. De consequentie van rationele onenigheid is dat op rationele gronden niet uit te maken valt welke positie de juiste is. De vraag is dan ook of het wel noodzakelijk is dat er één positie als *de* groepspositie wordt gekozen om van een succesvolle discussie te spreken. Is het, in de terminologie

van Beatty & Moore, wel altijd noodzakelijk dat een groep een bepaalde positie deliberatief aanvaardt, dat wil zeggen dat alle leden overeenkomen één positie als groepspositie te aanvaarden?

Hier is het zinnig een onderscheid te maken tussen twee verschillende benaderingen van consensusvorming⁴⁵. De eerste bestaat eruit vast te leggen wat de *uitkomst* van een discussie moet zijn, zoals een inhoudelijke consensus volgens het klassieke consensusideaal, een bepaalde meerderheid van stemmen of (in bepaalde mate) een deliberatief aanvaarde groepspositie in het model van Beatty & Moore. We noemen dit een *substantieve* benadering, omdat er wordt nagedacht over welke vorm de inhoud of substantie van de consensusvorming zou moeten hebben. Een dergelijke benadering is gericht op consensus als uitkomst van een deliberatieproces, maar houdt zich niet (of bijkomstig in het geval van Beatty & Moore) bezig met de procedure die tot de consensus moet leiden. Denk bijvoorbeeld aan een commissie waarvoor geldt dat hun besluit unaniem moet zijn volgens de voorschriften waarin verder niets vermeld staat over of en hoe de discussie plaats moet vinden. De tweede, *procedurele* benadering, richt zich op de procedure die doorlopen zou moeten worden om tot een consensus te komen, zonder vast te leggen welke vorm de uitkomst van het deliberatieproces moet krijgen. Merk op dat Beatty & Moore een belangrijke stap in deze richting zetten, door de focus te verschuiven van de uitkomst van de discussie naar de kwaliteit van de discussie. Hun model is in grote mate gericht op de procedure van consensusvorming. Desalniettemin houden zij vast aan de substantieve benadering, omdat zij eisen stellen betreffende de uitkomst van de discussie. Deze moet namelijk de vorm aannemen van een deliberatief aanvaarde en door iedereen te verdedigen groepspositie. Hier gaan Beatty & Moore voorbij aan de vaak gecompliceerde inhoud van dergelijke discussies, waar zowel voor- als tegenstanders rationele redenen hebben om hun standpunt te verkiezen boven dat van een ander en dat men op louter rationele gronden niet één positie boven de andere kan verkiezen. Gezien de mogelijkheid van aanhoudende en rationele onenigheid is de substantieve eis van Beatty & Moore te rigide. Dergelijke rigiditeit zou opnieuw aanleiding kunnen geven tot het uitoefenen van druk op minderheden en daarbij horende negatieve effecten. Daarom stellen wij voor Beatty & Moore te volgen in hun nadruk op de kwaliteit van de gevoerde discussie, maar een stap verder te gaan en het substantieve aspect te laten vallen. Wij pleiten dus voor een louter procedurele benadering.

Deze benadering is niet gericht op consensus als uitkomst van een proces, maar gericht op wat we *metaconsensus* kunnen noemen, een consensus of overeenkomst over hoe de procedure eruit moet zien volgens welke groepen moeten proberen tot een consensus of groepsbesluit te komen. Dat betekent dat

⁴⁵ Voor een weergave van verschillende vormen van consensusvorming, zie (L. KOSOLOSKY & J. VAN BOUWEL, 'Explicating ways of consensus-making in science and society: distinguishing the academic, the interface and the meta-consensus', *Experts and consensus in the social sciences*, Springer, in print, chapter 4).

wij menen dat een besluitvormingsmodel enkel de procedure moet stipuleren volgens welke er naar een consensus/groepsbesluit gestreefd moet worden, maar niet de vorm die de uiteindelijke groepsbeslissing moet hebben. Een inhoudelijke consensus, een unanieme deliberatieve acceptatie of een andere omschreven uitkomst van de discussie wordt dus niet in het model vereist. Zo'n procedureel model is met andere woorden enkel gericht op het maximaliseren van de kwaliteit van de gevoerde discussie zonder eisen te stellen betreffende de uitkomst. Zo'n model zal net als bij Beatty & Moore kritische deliberatie centraal stellen, ruimte bieden voor 'uptake'⁴⁶ en bepalen hoe er met de argumenten van minderheden moet worden omgegaan. Maar bovendien laat zo'n model ruimte voor verschillende manieren om met het resultaat van de doorlopen procedure (dit kan een inhoudelijke consensus zijn, maar ook een blijvende onenigheid met een grotere of kleinere minderheid, of een patstelling) naar buiten te treden, afhankelijk van de context en aard van de te nemen beslissing (denk aan de voorhanden zijnde kennis, de risico's van een eventueel verkeerde beslissing, de verwachtingen van het publiek, tijdsdruk, et cetera). Volgens deze visie worden minderheden dus niet verplicht zich neer te leggen bij een groepspositie die tegenstrijdig is aan hun positie, op voorwaarde dat er voldoende gegronde reden is om dit niet te doen.⁴⁷

Het uitwerken van zo'n model is werk voor de toekomst. Nu gaat het er ons alleen om te pleiten voor een louter procedurele benadering van consensusvorming ten koste van aggregatie-methodes van besluitvorming en (semi-)substantieve benaderingen van consensusvorming. Een model met de hierboven beschreven karakteristieken biedt volgens ons het meeste hoop op juiste beslissingen, omdat het de voordelen biedt die gepaard gaan met een discussie waarbinnen de nadruk wordt gelegd op de kwaliteit van argumenten, terwijl het bovendien de in deze paper beschreven problemen omzeilt die samenhangen met elke substantieve eis betreffende de uitkomst van het besluitvormingsproces.

Ondanks het feit dat we een dergelijk model hier niet uitwerken, kunnen we, gezien de hierboven beschreven karakteristieken, redelijkerwijs nagaan wat de werking ervan zou zijn geweest in de *Challenger*-casus. Idealiter zou een onafhankelijke commissie in dat geval de procedure uiteen zetten

⁴⁶ 'Uptake' kan het best begrepen worden in de terminologie van Helen Longino (1990), die het definieert als één van de sociale normen die de objectiviteit van kennis garanderen: volgens haar moeten kritieken overtuigend worden beantwoord en opgenomen. Deze standaard veronderstelt niet dat individuen of onderzoeksgroepen capituleren voor elke vorm van kritiek, maar dat de groepsleden aandacht besteden aan en deelnemen aan de kritische discussie die plaatsvindt. 'Uptake' is dus wat ervoor zorgt dat kritiek deel uitmaakt van een constructieve en gejustifieerde praktijk. Bovendien werkt het in beide richtingen, aangezien niet enkel de groep zelf gehoor moet geven aan kritiek, maar ook verdedigers van een bepaalde kritiek moeten kritiek in acht nemen. (H. LONGINO (1990). *Science as social knowledge*, University press, NJ: Princeton / K.K. SREEJITH (2011). *Critical contextual empiricism and its implications for science education*, *Proceedings of EPISTEME* 4, India, p. 49)

⁴⁷ Als voldoende gegronde reden denken we hier aan de situatie waar zowel voor als tegen een positie kan geargumenteed worden en op zuiver rationele gronden geen besluit kan genomen worden omtrent wat de juiste beslissing zou zijn.

volgens welke de NASA en haar partners naar een consensus moeten streven betreffende de lancering. Volgens deze procedure zouden de ingenieurs niet verplicht zijn zich neer te leggen bij de positie van de managers (namelijk lanceren) zolang niemand in staat is voldoende bewijs te leveren voor het naast zich neerleggen van de O-ring-bezwaren. Zelfs indien de managers over deze data zouden beschikken, zijn de ingenieurs nog steeds in hun recht aan te raden niet te lanceren op basis van het voorzorgsprincipe. Zo houden zij, bijvoorbeeld, liever de lancering tegen zolang er een kleine kans bestaat dat de O-ringen het niet zullen houden, omdat voor hen het leven van een handvol astronauten meer waard is dan de vlekkeloze staat van dienst van de NASA. Eén mogelijkheid, afhankelijk van de procedurevoorschriften, is om vervolgens over te gaan tot stemming, waarbij de ingenieurs hun ongenoegen kunnen kenbaar maken door tegen de lancering te stemmen. Als dan bij lancering de O-ringen het toch begeven, zouden deze ingenieurs ook niet verantwoordelijk zijn voor het falen. Men ziet meteen dat, juist omwille van haar complex antwoord, dit systeem beter recht doet aan de werkelijke complexiteit van dergelijke beslissingen: onze benadering heeft het voordeel, in tegenstelling tot Beatty & Moore's deliberatieve aanvaarding, dat ze niet de rigiditeit omvat die gepaard gaat met het 'aanvaarden van een positie van de groep.' Op deze manier zou dus de verdraaiing van de bewijslast sneller aan het licht gekomen zijn, omdat de eis dat minderheden zich schikken naar de positie van de meerderheid verdwijnt. Er is bijgevolg plaats voor 'persistent disagreement', wat onder andere impliceert dat verantwoordelijkheid correct wordt toegeschreven. De kans is dus zeer groot dat deze louter procedurele benadering het niet alleen aanneembaar maakt dat de lancering niet zou plaatsgevonden hebben, maar dat bovendien een correcte verdeling van verantwoordelijkheden omtrent het nemen van deze beslissing aanwezig zou zijn geweest.

4. METACONSENSUS: EEN VEELBELOVEND PERSPECTIEF

We zijn ons betoog begonnen met de vaststelling dat het wijdverspreide consensusideaal problematisch is, zeker voor kleine groepen wiens beslissing een maatschappelijke impact heeft. De kans op groepsdenken, polarisering en (zelf)censuur wordt aanzienlijk groter wanneer een kleine groep mensen onder druk staat om een consensus te bereiken. Dit kan leiden tot het rationaliseren van minderheidsposities, polarisering en slechte beslissingen. Daarnaast vormt de associatie van consensus met autoriteit en expertise reden voor een experten groep om interne verdeeldheid te verzwijgen voor een extern publiek. Het consensusideaal brengt het risico met zich mee van een verlies aan transparantie. Vervolgens hebben we onderzocht of een radicaal andere methode, namelijk de 'gemiddelde' beslissingsprocedure, geschikt is voor de kleine groep goed geïnformeerde wetenschappers met een maatschappelijke verantwoordelijkheid. Het antwoord is in grote mate negatief. De kans op het niet tot zijn recht komen van cruciale informatie lijkt te groot. Omdat we van deze groepen niet een zo goed mogelijke gok verwachten, maar het juiste besluit, is de aggregatie van

individuele meningen een ongeschikte techniek. Zeker omdat we autoriteit met transparantie verbinden en transparantie hier volledig ontbreekt.

Het minder radicale voorstel van Beatty en Moore lijkt ons daarentegen een beloftevolle manier om de problematiek mee aan te pakken. Via deliberatieve aanvaarding worden de bovenstaande problemen voor een groot deel opgelost. Enerzijds vindt er een discussie plaats die bovendien gericht is op de kwaliteit van de argumenten, waardoor cruciale informatie tot zijn recht zou moeten komen. Anderzijds, door de noodzaak van een inhoudelijke consensus te minimaliseren en de nadruk te leggen op de kwaliteit van de argumenten, wordt de kans op groepsdenken en de daarmee gepaard gaande negatieve gevolgen sterk verkleind. Deze verdwijnt echter niet, maar verschuift deels. De meerderheid heeft dan wel geen aanleiding meer de minderheid onder druk te zetten zich inhoudelijk te conformeren, in plaats daarvan zal een ongeduldige meerderheid de minderheid nu onder druk zetten de kwaliteit van zijn argumenten te erkennen en daarmee een deliberatieve aanvaarding proberen af te dwingen. Sociale druk en eventuele zelfcensuur zijn dus niet uitgesloten, maar de kans dat dit tot slechte beslissingen leidt achten wij wel degelijk kleiner in een discussie waarin de nadruk ligt op de kwaliteit van de argumenten en niet op een inhoudelijke consensus. En tot slot kan deliberatieve aanvaarding een zeer transparante besluitvorming inhouden, wat het vertrouwen van het publiek en daarmee de autoriteit van de beslissing en de groep ten goede komt.

Hoewel Beatty & Moore dus een stap in de goede richting doen, gaan ze volgens ons niet ver genoeg omdat ze vasthouden aan de substantieve eis van een groepspositie die als zodanig door alle leden van de groep aanvaard wordt. Deze eis is te rigide, omdat ze voorbij gaat aan de complexe realiteit van wetenschappelijke discussie, waarbinnen aanhoudende en eventueel rationele onenigheid aan de orde van de dag is. Een besluitvormingsmodel zou volgens ons ruimte moeten bieden aan verschillende manieren om hiermee om te gaan. Daarom pleiten we voor zuiver procedurele benadering van de problematiek en besluitvormingsmodellen die enkel de te volgen procedure stipuleren. Hierbij moeten we wel benadrukken dat een perfect model, volledig vrij van risico's op groepsdenken, een utopie is en blijft. Mensen zijn nu eenmaal soms machtsbelust, vol vooroordelen, bang een afwijkende positie in te nemen of ronduit irrationeel. Dit zal, zeker binnen kleine groepen individuen, altijd tot psychosociale mechanismen leiden die een rationele en eerlijke discussie in de weg staan. Groepsdenken en (zelf)censuur kunnen in feite niet uitgesloten worden.

Daarnaast is het belangrijk op te merken dat we hier niet uitsluiten dat voor sommige situaties rationele discussie tot de beste oplossingen leidt, voor andere het gewogen gemiddelde en voor nog andere deliberatieve aanvaarding. We hebben in elke sectie kort aangegeven welk soort voorbeelden zich het best lenen tot de respectievelijke technieken. Wanneer de focus echter ligt op besluitvorming door kleine groepen met sociale verantwoordelijkheden (zoals in het NASA voorbeeld) lijkt het

verschuiven van de aandacht van een consensus over de inhoud naar een consensus over de kwaliteit van de gevoerde discussie de beste aanpak. Beatty & Moore geven de juiste richting aan met hun idee, en via een sociaalprocedurele opvatting over consensus kan dit idee verder verfijnd worden. We kunnen sociale druk en censuur niet uitsluiten, maar de kans daarop wel zo klein mogelijk maken. Daarvoor zijn twee dingen noodzakelijk. Ten eerste moeten de hiërarchische structuur en procedurele voorschriften van groepen wetenschappers en beleidsmakers op zo'n manier worden vormgegeven dat de discussie inderdaad plaatsvindt tussen gelijken, dat ze gericht is op de kwaliteit van de argumenten en dat er daarna mogelijkheid is om op verscheidene manieren met het resultaat naar buiten te treden, bijvoorbeeld via een stemming, meerderheidseis, opschorten van oordeel zolang unanimiteit uitblijft, et cetera. Ten tweede moet er een mentaliteitsverandering plaatsvinden bij het grote publiek dat moet inzien dat unanimiteit niet noodzakelijk de basis is voor autoriteit of vertrouwen. In plaats daarvan zou een wijdverspreid *ideaal van de procedurele benadering* moeten komen, het inzicht namelijk dat het niet de uitkomst maar de kwaliteit van de gevoerde discussie is die iets zegt over de waarde van een besluit. Dit alles neemt niet weg dat er nog veel moet gebeuren, namelijk het uitwerken van deze procedurele modellen. Maar in deze paper hebben we voldoende geargumenteed wat de weg is die we moeten inslaan: Een louter procedurele benadering van consensusvorming, die enerzijds gericht is op het maximaliseren van de kwaliteit van de discussie en anderzijds in staat is recht te doen aan de complexiteit van de wetenschappelijke praktijk.

Engelstalige samenvatting:

In this paper we examine (a) the effects a decision making procedure has on the quality of decisions taken by small groups of scientists and/or policy makers that carry a societal responsibility, and (b) what the consequences hereof are for the position of the group within the societal context, i.e., how the decision making procedure influences the authority and trustworthiness of a certain group. We examine 3 procedures in detail: the classic consensus ideal, the aggregation procedure and deliberative acceptance. We conclude that the last alternative, although far from perfect, is the most promising for the groups in mind, as this approach (a) focuses on the quality of the discussion and therefore renders the most chance of right decisions, and (b) is the most transparent, which improves both the level of reliability as the authority status of the group. Moreover, we show how, by launching a new concept which we call meta-consensus, a purely procedural approach for consensus formation further improves the quality of group decision making, as opposed to its more substantive alternatives.

Kernwoorden:

Groepsbeslissingen, besluitvorming, consensus, deliberatieve aanvaarding, autoriteit, vertrouwen, Challenger spaceshuttle

Personalia auteurs:

Tim Baartmans (1985), student wijsbegeerte Universiteit Gent (Bosduifstraat 1, 6542 TP Nijmegen, Nederland / +32483377053 / Tim.Baartmans@ugent.be)

Contact auteur: Laszlo Kosolosky (1987), doctoraatsstudent wijsbegeerte Universiteit Gent (Hertjen 98, 9100 Sint-Niklaas, België / +32486987778 / Laszlo.kosolosky@ugent.be)